

Оцінювання персоналу Державної прикордонної служби України

Наталія Липовська, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Микола Маланчій, Національна академія Державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького

У статті розкривається технологія оцінювання професійної придатності посадових осіб до виконання покладених на них функцій на основі методу моделювання і порівняння оцінок з необхідними параметрами для відповідної посади, тобто з моделлю. Термін «модель» вживається як цілісний опис узгодження вимог соціальної системи (Сс) з можливостями їх виконання. Моделлю в даному випадку служить професійний стандарт, який розробляється на кожну посаду. Професійний стандарт і є тим погодженим еталоном, за яким мають працювати співробітники. Цей метод – метод оцінювання з застосуванням професійного стандарту, є результатом реалізації принципу узгодженості в побудові моделі. На думку авторів, метод відрізняється не тільки новизною підходу, але й універсальністю застосування. Оцінювати за допомогою професійного стандарту можна не тільки фахівця, але й групу, потенціал колективу, можна робити порівняння, визначати слабкі і сильні сторони організацій. Пропонується методика, розроблена авторами, що дозволяє проводити різні необхідні варіації з оцінюваними ознаками, включаючи візуальне відображення результатів різними формами.

Моделювання посади відноситься до ідеального чи уявного моделювання (на відміну від матеріального, предметного, коли йде моделювання фізичних і математичних об'єктів) і базується багато в чому на ідеалізуванні об'єкта. На наш погляд, ні на якому етапі модель не може бути втілена в абсолютно точну свою копію в силу непередбаченого впливу багатьох зовнішніх факторів.

Моделювання оціночних характеристик у кадровій діяльності – це необхідний елемент у реальній оцінці стану справ у Державній прикордонній службі України. От чому їх значення зростає в умовах її реформування, з врахуванням впливу на нього як негативних, так і позитивних факторів.

Ключові слова: моделювання, оцінювання, професійний стандарт, модель, Державна прикордонна служба України

Evaluation of personnel of the State border service of Ukraine

Nataliia Lipovska, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

Mykola Malanchii, National academy of State Border Guard Service of Ukraine

The article reveals the technology of assessing the professional suitability of officials to perform their functions on the basis of the method of modeling and comparing assessments with the necessary parameters for the position, ie with the model. The term "model" is used as a holistic description of the coordination of the requirements of the social system (SS) with the possibilities of their implementation. The model in this case is a professional standard, which is developed for each position. The professional standard is the agreed standard by which employees should work. This method - the method of evaluation using a professional standard, is the result of the implementation of the principle of consistency in the construction of the model. According to the authors, the method is not only novelty approach, but also versatility. It is possible to estimate by means of a professional standard not only the expert, but also group, potential of collective, it is possible to make comparisons, to define weaknesses and strongnesses of the organizations. The technique developed by authors is offered that allows to carry out various necessary variations with the estimated signs, including visual display of results in various forms.

Job modeling refers to ideal or imaginary modeling (as opposed to material, substantive, when modeling physical and mathematical objects) and is based largely on the idealization of the object. In our opinion, at no stage can the model be embodied in an absolutely accurate copy due to the unforeseen influence of many external factors.

Modeling of evaluation characteristics in personnel activity is a necessary element in the real assessment of the state of affairs in the State Border Guard Service of Ukraine. That is why their importance is growing in the context of its reform, taking into account the impact on it of both negative and positive factors.

Keywords: modeling, estimation, professional standard, model, State Border Guard Service of Ukraine

Оценка персонала Государственной пограничной службы Украины

Наталья Липовская, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

Николай Маланчий, Национальная академия Государственной пограничной службы Украины им. Б. Хмельницкого

В статье раскрывается технология оценки профессиональной годности должностных лиц к выполнению возложенных на них функций на основе метода моделирования и сравнения оценок по необходимым параметрам для соответствующей должности, то есть с моделью. Термин «модель» употребляется как целостное описание согласования требований социальной системы (Сс) с возможностями их выполнения. Моделью у данного случая служит профессиональный стандарт, который разрабатывается на каждую должность. Профессиональный стандарт и является тем согласованным эталоном, по которому должны работать сотрудники. Этот метод – метод оценки с применением профессионального стандарта, является результатом реализации принципа согласованности в построении модели. По мнению авторов, метод отличается не только новизной подхода, но и универсальностью применения. Оценивать с помощью профессионального стандарта можно не только специалиста, но и группу, потенциал коллектива, можно делать сравнения, определять слабые и сильные стороны организаций. Предлагается методика, разработанная авторами, что позволяет проводить различные необходимые вариации с оцениваемыми признаками, включая визуальное отображение результатов разными формами.

Моделирование должности относится к идеальному или воображаемому моделированию (в отличие от материального, предметного, когда идет моделирование физических и математических объектов) и базируется во многом на идеализировании объекта. На наш взгляд, ни на каком этапе модель не может быть воплощена в совершенно точно свою копию в силу непредвиденного влияния многих внешних факторов.

Моделирование оценочных характеристик в кадровой деятельности – это необходимый элемент в реальной оценке состояния дел в Государственной пограничной службе Украины. Вот почему их значение растет в условиях ее реформирования, с учетом влияния на него как отрицательных, так и положительных факторов.

Ключевые слова: моделирование, оценка, профессиональный стандарт, модель, Государственная пограничная служба Украины

Постановка проблеми.

Актуальність створення еталонних зразків оцінювання персоналу на державній службі обумовлена тими кадровими модернізаціями, які останнім часом відбуваються як в системі публічної служби України в цілому, так і в Державній прикордонній службі – зокрема.

В умовах реалізації нової Стратегії національної безпеки України, затвердженої

Указом Президента України від 14 вересня 2020 р. №392/2020, проблема оцінювання персоналу Державної прикордонної служби України набуває нової актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Управління персоналом Державної прикордонної служби України неодноразово ставало об'єктом наукової уваги П. Горбатюка (2019), В. Довганя (2019), Г. Магася (2018), О. Мейка (2020), С. Шарапа (2018).

Проте проблема створення професійних стандартів не привернув уваги дослідників.

Метою дослідження є визначення можливості застосування моделі професійного стандарту при проведенні атестації службовців прикордонних органів.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж розглянути прийоми оцінки з застосуванням професійних стандартів (моделей), треба хоча б коротко назвати деякі системи і методи оцінки співробітників, описані в закордонній і вітчизняній науковій літературі.

Судячи з джерел, зараз розробляються різні варіанти комплексної оцінки, насамперед управлінського персоналу. Однак комплексну модель оцінки співробітника за елементами (результати праці, процес праці й особисті якості) комплексними, на думку самих же джерел назвати важко. Причин тому кілька. Елементи оцінки праці чи оцінки особистості співробітника якісно настільки різноманітні, що спроби об'єднати їх в одну модель дають або суто формальну узагальнену оцінку, або приводять до таких арифметичних вправ, коли оцінку лояльності множать на оцінку сумлінності, а така якість праці як відповідальність порівнюється з рівнем знань (Розанова, 2002).

Такий елемент оцінки як результат праці, відбиває кількісну оцінку діяльності, а такий елемент, як особисті якості, чи складність службових функцій – якісну сторону. За цих умов практично неможливо знайти узагальнюючий показник, за яким можна було б одночасно оцінити всі елементи.

Нехай це не здається дивним, але методи оцінки самі по собі відіграють активну роль, особливо, якщо вони спрямовані на людину. З однієї сторони вони дають можливість виявити та оцінити позитивні якості людини, але вони можуть створити і неправильне уявлення про дійсні достоїнства співробітника. Усе це позначиться на підборі, розміщенні і переміщенні кадрів (Орбан-Лембрик, 2010).

Є багато методів оцінки якостей, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Усі вони за ступенем конкретності забезпечуваних з їх допомогою розрахунків можуть бути об'єднані в три групи:

1. Описові методи, що дають винятково якісні оцінки досліджуваних факторів (без їх кількісного вираження), але відрізняються значним суб'єктивізмом. До них належать:

- метод, що базується переважно на біографічних відомостях;

- метод виробничих усних і письмових характеристик, коли діяльність співробітника оцінюється за найбільш видатними успіхами чи недоглядами у його роботі за певний період (відповідно до представлення керівника), іноді порівнюються кілька характеристик, отриманих від різних осіб;

- метод, який складається в описуванні та оцінці того, що зробив співробітник за певний період. Іноді метод поєднують із систематичними спостереженнями за його (співробітника) поведінкою і діяльністю на займаних ним посадах;

- метод групової дискусії або своєрідне інтерв'ю, коли вільна бесіда керівників чи експертів із співробітником по роду його діяльності ставить метою виявлення сильних і слабких сторін співробітника, визначення його підготовки;

- метод цілей, коли співробітнику установлюють певне коло завдань, а потім обговорюють результати їх виконання і на цій основі роблять висновки про його потенційні можливості по виконанню певних обов'язків;

- метод еталона, коли за певними критеріями і факторам вибираються найкращі співробітники, прийняті за еталон, а діяльність інших одержує порівняльну оцінку;

- матричний метод, що припускає порівняння фактичних якостей співробітника з набором якостей, необхідних для успішного виконання відповідних посадових функцій (Грачев, 1993).

Наступна група методів використовується для одержання кількісних оцінок рівня ділових якостей співробітника. Сюди відносяться:

- метод ранжирування, коли оцінювані співробітники, виходячи з певних критеріїв розташовуються один за одним від найбільш підготовленого до найменш підготовленого, а підсумкова оцінка кожного співробітника утворюється за сумою отриманих порядкових номерів;

– метод парних порівнянь, здійснюваний шляхом послідовного попарного порівняння співробітників за кожним з прийнятих факторів відповідно до встановлених критеріїв;

– метод бальної оцінки, відповідно до якого співробітнику за кожне досягнення присвоюється заздалегідь обумовлена кількість балів (очок) з наступним їх підсумовуванням. Така оцінка може виводитися шляхом присвоєння керівником або експертом кожній якості співробітника певного передбаченого шкалою кількості балів (очок);

– графічний метод, що складається у відображенні рівня кожного з ділових якостей, оцінених у балах, у вигляді точок на графічній шкалі і з'єднанні цих точок прямими лініями,

– метод коефіцієнтної оцінки, коли як окремі якості, так і їх сукупність вимірюють у коефіцієнтах (Серьогін, Бородін, Комарова та ін., 2019).

Третя група поєднує методи, що сумістять у собі ознаки описових і кількісних методів оцінки:

– метод підсумовування оцінок, відповідно до якого експерти визначають частоту прояву в співробітників тих чи інших якостей і привласнюють їм певні бальні оцінки за той чи інший рівень частоти;

– метод групування співробітників, що передбачає вибір обмеженої кількості факторів оцінки і розподіл співробітників відповідно до цих факторів на чотири групи (відмінний співробітник, хороший, задовільний і поганий) з наступною заміною недостатньо підготовлених співробітників більш знаючими;

– метод тестів, коли співробітники оцінюються за показниками вирішення заздалегідь підготовлених виробничих завдань (тестів), що свідчать про ступінь у них розвиненості відповідних якостей; до тестового примикають «ігрові» методи, коли оцінки виробляються в залежності від обґрунтованості вибору співробітником найкращого способу дії в деякій конкретній ситуації залежно від того, наскільки успішно він вирішує запропоновані умовні завдання і конфліктні ситуації.

Відомі й інші методи, але в основному вони є модифікацією розглянутих вище. У більшості випадків з їх допомогою можна з досить великою точністю оцінити ділові якості співробіт-

ників. Однак міра надійності окремих методів далеко не однакова. Тому важливо використовувати ті методи, що у найбільшому ступені задовольняють вимогам оцінки ділових якостей, необхідних у даному конкретному випадку.

Так на практиці цілком виправдали себе методи бальної і коефіцієнтної оцінки. Хоча метод виділяється великою трудомісткістю, цей недолік можна усунути шляхом механізації процедури оцінювання. Метод простий і заснований на використанні дробів, де в чисельнику – реальні кількісні значення тих чи інших якостей співробітників, а в знаменнику – загальна нормативна сукупність цих же якостей.

Оцінки окремих ділових якостей можна проводити за допомогою окремих коефіцієнтів: професійної компетентності, коефіцієнтів повноти творчої активності, оперативності і якості виконання обов'язків, коефіцієнтів використання робочого часу, коефіцієнта психологічної сумісності (де враховується кількість конфліктних ситуацій та співробітників) (Серьогін, Бородін, Комарова та ін., 2019).

Фактори ділової оцінки, які враховуються, важко вивести у вигляді дробів, оскільки вони як правило погано піддаються кількісному виміру.

Однак прийнявши максимальну величину оцінного коефіцієнта за кожною якістю за одиницю, можна за особливою шкалою зменшити її у випадку відсутності того чи іншого з факторів, які враховуються.

Важлива перевага цього методу в тому, що коефіцієнти відбивають різницю між відносно постійними і відносно перемінними факторами, що характеризують ділові якості співробітників, завдяки чому підвищується вірогідність оцінок. У коефіцієнтах, які виражають оцінку щодо постійних факторів (кваліфікацію, раціоналізаторську чи публіцистичну активність), фактичні результати фактично зіставляються з нормою в коефіцієнтах, що оцінює відносно перемінні фактори (оперативність і якість виконуваних обов'язків і т.п.) – з планом.

Одночасно метод відрізняється гнучкістю, оскільки кількість коефіцієнтів можна збільшувати або зменшувати і досить просто.

З іноземних джерел відомо, що деякі фірми застосовують такі методи оцінки:

- безпосередній начальник заповнює оцінну форму;
- запрошують для оцінки кадрових фахівців;
- поточне спостереження за співробітником;
- проходження атестації при кожній посадовій зміні;
- нав'язування співробітнику високих стандартів трудової діяльності;
- найчастіше використовують два методи: за результатами праці і за оцінкою якостей, що впливають на досягнення результату (в балах).
- співбесіда;
- оцінка комісією (Грейвон, мл. Карл О'Делл, 1991).

Оцінку рівня професіоналізму керівників, наприклад, проводять також з допомогою й інших методів.

Метод оцінки за допомогою довільних письмових характеристик – один з найбільш широко і давно застосовуваних методів. Суть методу зводиться до опису безпосереднім керівником або якою-небудь іншою особою, що добре знає професійну діяльність об'єкта оцінювання, найбільш видатних успіхів чи недоглядів у роботі оцінюваного співробітника і наступної його оцінки.

Метод еталона – передбачає вибір найкращого співробітника за рядом певних критеріїв, факторів або ж на основі одного показника, що розглядається організацією як головний. Цей співробітник береться за еталон, і в порівнянні з ним виробляється оцінка інших співробітників.

Метод рангового порядку призначений для розподілу співробітників один за одним на основі загального судження про них. Оцінювані співробітники розташовуються по порядку від найкращого до самого гіршого, тому цей метод іноді називають методом класифікації по порядку. Причому, коли оцінка виробляється за кількома факторами, цей процес повторюється кілька разів.

Сутність методу парних порівнянь уже видна з його назви. Базуючись на цьому методі, комплексна оцінка співробітника здійснюється шляхом послідовного попарного порівняння осіб, що проходять оцінку по всій сукупності факторів оцінки з погляду загальної відносної цінності співробітника для ор-

ганізації. Методу парних порівнянь властиві ті ж недоліки, що і методу рангового порядку: велика трудомісткість і громіздкість оцінки.

Метод графічного профілю припускає, що рівень кожної з ділових якостей співробітника, оцінених у балах, знаходить відображення у вигляді точок на графічній шкалі, які потім з'єднуються. Виходить наочне графічне зображення оцінюваного кандидата.

Метод вільного і заданого групування співробітників базується на виборі обмеженої кількості факторів оцінки і встановлення за кожним з факторів єдиної шкали оцінок, що передбачає, як правило, п'ять оціночних ознак. Причому за кожним з факторів складається докладний опис якостей, що характеризують цей фактор і орієнтованих на кожну ознаку оцінки. Відповідно до цих описів, орієнтованими на шкалу оцінок, усі співробітники розподіляються на п'ять груп за кожним з факторів (Серьогін, Бородин, Комарова та ін., 2019).

Залежно від способів розподілу співробітників за групами можна виділити два різновиди цього методу оцінки управлінських кадрів: метод вільного групування і метод заданого групування. Метод вільного групування дозволяє вільно розподіляти співробітників за групами, не обмежуючи кількість співробітників у кожній з п'яти груп. А метод заданого групування заздалегідь установлює процентний розподіл співробітників у кожній з груп.

Суть методу вільного вибору оціночних характеристик за готовими формами полягає в тому, щоб обрати з готової форми (бланку), яка містить набір різних характеристик, що описують різні сторони поведінки співробітника в процесі його виробничої діяльності, а також його ставлення до праці. Цей метод вимагає набору форм з певним набором характеристик, застосовуваних у деяких організаціях.

Метод змушеного вибору оціночних характеристик або метод критичних випадків. Від попереднього методу відрізняється тим, що формулювання, які характеризують окремі сторони трудової діяльності співробітника не зводяться в єдину форму, а групуються в окремі набори-блоки. Як правило, кількість пропозицій (характеристик) коливається в блоці від 2 до 5, у той час як кількість блоків змінюється від 20 до

50. У процедурному плані метод виключає нейтральну оцінку: оцінювач у будь-якому випадку повинен вибрати два варіанти у блоці: один, що характеризує співробітника найбільшою мірою, і один – найменшою. Остаточна оцінка співробітника буває, як правило, кількісно виражена за допомогою ключа зважування.

Як видно з короткого опису деяких методів оцінки, вони не відрізняються простотою.

Вітчизняних методів і прийомів оцінки багато. Ми вважаємо, що вони здебільшого ефективніші від західних. Ми пропонуємо нову методику оцінки із застосуванням професіограм.

Праві вчені, які стверджують, що «у визначенні пріоритетів управління персоналом державної служби одне з головних місць повинне займати вироблення теоретичної моделі сучасного державного службовця, у якій при оцінці його якостей важливо знайти баланс здібностей, що забезпечують гармонію державних, групових та індивідуальних інтересів» (Серьогін, Бородин, Комарова та ін., 2019, с. 47).

У кадровій роботі при оцінці професійних і особистісних якостей людини найбільш слабким місцем є суб'єктивізм і упередженість в оцінці, а також якість документів, що характеризують людину: характеристик, атестацій, рекомендацій тощо.

Запропонована методика оцінки із застосуванням професіограм, допомагає значною мірою усунути цей пробіл. Цінність методики в

тім, що вона значно послабляє ці негативні прояви в процедурі оцінки співробітників.

Методика дозволяє послідовними діями, із застосуванням відповідних інструментів, створити передумови для всебічної і справедливої оцінки праці і поведінки співробітника. Далі робота йде з ознаками і передбачає такі етапи. Перший етап – етап вироблення масиву критеріїв (ознак). Другий етап. Добір необхідної кількості ознак. Далі йде формування професіограми і безпосередня робота з нею. Розглянемо коротко кожний з етапів.

На першому етапі експерти чи підготовлені фахівці виробляють для посади (робочого місця), що розглядається, масив критеріїв (ознак), які характеризують саме цю посаду і відрізняють її від іншої.

Варіанти добору ознак можуть підрозділятися на: інструментальні (матриця парних порівнянь, система визначальних зв'язків, інші тренінги); методи експертного добору (вимагають високого ступеню довіри до думки експерта); методи ділових ігор.

Ознаки можна визначити різними способами. Розглянемо один з них – за функціями. Нижче, як приклад, наведена таблиця відповідності ознак заданим функціям (див. табл.). У даному випадку взяті реальні функції керівника прикордонного підрозділу.

Тут зазначені тільки дві з 64 функцій начальника прикордонного підрозділу, але й

Таблиця 1

Функції керівника прикордонного підрозділу та їх ознаки

Функції керівника прикордонного підрозділу	Необхідні ознаки для даної функції		
	Повинен мати	Повинен вміти	Повинен знати
Керує на принципах єдиначальності діяльністю ПП і нижчестоящих посад	Відповідну освіту; навички керівника; досвід роботи керівника; спеціальні знання; здоров'я; працездатність; хорошу репутацію	Бути вимогливим; сміливо приймати рішення; чітко ставити завдання; вести за собою колектив; бути законослухняним; бути обов'язковим, вірним словом; працювати з документами	Законодавство країни; нормативні документи; людей у своєму колективі, підлеглих; особливості служби; принципи єдиначальності; специфіку роботи підлеглих служб
Розподіляє обов'язки між своїми заступниками	Посадові інструкції заступників; ресурсні можливості ПП (фінансові, людські, матеріальні тощо)	Чітко ставити завдання заступникам; довіряти своїм заступникам; перерозподіляти завдання; визначати своє місце; створювати сприятливі умови для виконання завдань	Здатності заступників (знати людей); їх сильні і слабкі організаційські сторони; способи контролю; альтернативні варіанти вирішення завдань

вони вже, як бачимо, дали велику кількість необхідних ознак. Повторювані назви дають підставу для першочергового включення їх у перелік. Якщо розглянути усі функції начальника прикордонного підрозділу, то вийшов би величезний масив ознак. Більшість з них необхідні начальнику прикордонного підрозділу для успішної реалізації покладених на нього обов'язків.

Аналогічним шляхом визначається перелік спеціальних ознак для будь-якої посади (від інспектора до керівників верхньої ланки). Для виробітку великої кількості ознак можна застосувати методи «6-3-5», «Метаплан» та інші прийоми. Вони дозволяють за короткий термін (за 40–50 хв.) «напрацювати» масив ознак, з якими в наступному буде робота експертів (Серьогін, Бородин, Комарова та ін., 2019, с. 64).

На другому етапі проводиться добір необхідної кількості потрібних ознак для подальшої роботи.

Найскладніша і трудомістка робота в процедурі оцінювання, звичайно, напрацювання масиву цих ознак (перший етап). Без фахівців вона не може бути виконана якісно. Але коли напрацьована велика кількість ознак, дуже важливо провести їх «сорткування», тобто розібратися і визначитися, які з ознак необхідно залишити, а від яких можна відмовитися. Тобто, виробляється відповідна класифікація.

Ознаки класифікуються, як ми уже відзначали виходячи з їх змісту і призначення на: базові і специфічні; головні (визначальні) і не головні (супутні).

Для кожної посади є деякі загальні ознаки, це дає підставу говорити про належність даного об'єкту до того чи іншого типу. Приміром, є загальне поняття – керівник. Якого б профілю і спеціальності керівники не були, їх об'єднують деякі загальні ознаки і вимоги до цієї посади. Вони і є базові. До категорії загальних (базових) якостей для всіх категорій керівників можна віднести такі як: авторитетність як керівника; професіоналізм, компетентність; управлінська культура; правова грамотність; законслухняність; уміння грамотно ставити завдання; воля і рішучість при досягненні мети; відповідальність за свої рішення; спра-

ведливість; обов'язковість, вірність слову; комунікабельність; турбота про людей.

Для керівника вищої ланки крім базових необхідне доповнення ряду специфічних якостей, що притаманні тільки цьому рівню керівництва.

Для керівників вищого рівня, крім названих вище базових якостей будуть характерні такі: загальна культура; широта світогляду; стратегічне мислення; розуміння державної політики; уявлення про призначення всіх підрозділів установи; здатність до прогнозування; знання основ теорії управління великими системами; самоконтроль і стійкість поведінки; здатність аргументовано відстоювати свою точку зору; самостійність у діях і вчинках.

Керівники, що стоять на більш низьких ступенях, фактично належать до заступницької (виконавської) ланки, хоча вони також називаються керівниками. Тому для цих категорій у принциповому плані важко виділити специфічні ознаки. Різниця буде виражатися тільки функціональними повноваженнями (Орбан-Лембрик, 2010, с. 234). Але для цих категорій характерними й, певною мірою, необхідними будуть такі якості: ступінь довіри начальнику; ступінь довіри колективу; порядність у стосунках з начальником; відданість справі, організації, колективу; уміння організувати роботу колективу; необхідні навички виконавця; особиста працездатність; здатність вирішувати конфлікти в колективі тощо.

Варто підкреслити, що чіткого й однозначного «набору» ознак для якоїсь категорії не може існувати, якщо нема еталону, моделі цього об'єкта. Необхідність включення в перелік тих чи інших ознак обумовлюється багатьма факторами і, насамперед, суб'єктивними.

У загальному плані поняття «базові якості» припускають ті якості, без яких неможливо нормальне виживання чи діяльність у межах професійної належності. Так як виживаність виявляється тільки в двох видах: біологічному і соціальному, то і базові якості повинні відповідати цим видам.

До базових якостей біологічного існування відносяться: фізичне здоров'я, природні рефлекс, здатність до адаптації в навколишньому середовищі, функціонування всіх органів почуттів тощо.

До базових якостей соціального існування можна віднести такі: загальні знання, кругозір (у межах необхідного); загальний рівень культури; професійні знання; законслухняність, дисциплінованість; вірність слову; чесність; порядність; сміливість, мужність; повага до інших; працьовитість, старанність; комунікабельність.

Перелік можна продовжити і всі буде до місця, але названі якості, на наш погляд, складають основу правил, що забезпечують комфортне «проживання» у людському співіснуванні.

Керівники виявляють свої можливості в сфері публічного управління, тому для них мають значення всі названі вище якості. Однак керівників від інших категорій виділяють специфічні ознаки, що залежать від їхньої діяльності. Модель керівника прикордонного підрозділу буде відрізнятися від моделі армійського командира або керівника митниці. Специфіка виражається в професійних якостях.

Безсумнівно, професійні знання стоять на першому місці. Однак, кожна професія має свої пріоритети. Так, для військових, співробітників МВС, митниці, прикордонників, податкових служб та ін. подібних спеціальностей необхідними важливими якостями, очевидно, будуть особистісні і психофізичні якості, серед яких мужність, стійкість, вірність обов'язку тощо. Виходячи з того, що професії, у свою чергу, діляться на багато різновидів, кожна з них вимагає своїх якостей.

Базових (і специфічних) ознак може бути дуже багато. Виходячи з того, що для оціночної роботи вибір обмежений певними рамками, їх доцільно розділити на головні (обов'язкові, визначальні, основні, провідні та ін.) і не головні, (не обов'язкові), але наявність яких підсилила б позитивний ефект. Назвемо їх супутніми, бажаними. Таким чином, головними ознаками варто вважати ті, без наявності яких неможливо буде успішно вирішувати посадові, функціональні завдання; супутніми – додаткові ознаки, володіння якими значно підсилює професійні можливості і моральний авторитет співробітника.

Процес класифікації (поділу) ознак на головні (визначальні) і супутні (бажані) проводиться експертом.

Ще раз підкреслимо, що вироблення ідеального поєднання ознак для кожної посади практично неможливо, тому що не існує чітко обкреслених параметрів і моделей посад. У кожного дослідника і кожного експерта своє розуміння, свої вимоги і свої погляди на це.

Практика показує, що найбільш доцільна для роботи кількість не повинна перевищувати 25–30. Тому, з масиву ознак відбирається тільки необхідна кількість. Для цього проводиться ранжирування ознак. Способів проведення ранжирування багато. Один з розповсюджених – «матриця парних порівнянь». Робота з матрицею здійснюється за принципом і подобою заповнення таблиць футбольного розіграшу, тільки замість назв команд – ознаки.

Після відбору необхідної (за принципом домовленості) кількості ознак, вони переносяться на спеціальну таблицю.

Головна складність проблеми оцінки полягає в тім, що абсолютна більшість ознак кадрового потенціалу чи ознак оцінки професійної придатності неможливо оцінити в кількісному вираженні, тому що вони відносяться до категорії кількісно не вимірюваних (чесність, сміливість, урівноваженість, імідж, відданість справі тощо). Можливість виходу з даного положення представляє нам так звана «масштабна (дев'ятимірна) лінійка».

Масштабна лінійка – це інструмент і метод кількісного виміру кількісно не вимірюваних ознак, явищ, процесів.

Суть роботи з масштабною лінійкою полягає в тому, що з бальною системою оцінок співвідноситься певний якісний стан. Про якість зможе судити кожний залежно від свого сприйняття об'єкта, явища, процесу і ін.

«Масштабна лінійка» особливо зручна для оцінки якостей, характеристик, які не тільки неможливо, але і не бажано прямолінійно вимірювати в цифрах, балах. Приміром, як грамотність, здоров'я, працездатність, мужність, дисциплінованість, акуратність, інтуїція тощо.

За «масштабною лінійкою» цим і подібним до них кількісно не вимірюваним ознакам і якостям можна дати суб'єктивну оцінку в значеннєвому вираженні, кожному оціночному полю (від 1 до 9) відповідає словесна

оцінка: погано, ледве краще, добре, ледве гірше тощо.

Основні поля: 2 – погано, 5 – середньо, 8 – добре. Інші поля додаткові, розширювальний спектр можливостей для оцінки в ту чи іншу сторону, якщо виникають сумніви. Наприклад, поле 1 означає оцінку «гірше нікуди», а 9 «більш ніж добре».

Наприклад, якщо хочемо показати, що в співробітника здоров'я хороше – це буде відповідати полю 8 балів, працездатність середня – 5 балів, вимогливість низька (погана) – 2 бали тощо. Керівник заповнює професіограму, помічаючи яким-небудь знаком оцінку на відповідному полі таблиці. Потім значки (символи) з'єднуються між собою. Виходить оціночний графік.

Ознаки, накладені на матрицю масштабної лінійки, створюють новий документ, названий професійним стандартом. Професійний стандарт – це погоджена модель посади, з чітко визначеними ознаками, якими повинен володіти той, хто займає цю посаду. Ознаки відбивають основні вимоги до посадової особи, а оцінка якості цих ознак буде свідчити про їх достойнства і рівень відповідності займаній посаді.

Слабка ланка в системі оцінювання – суб'єктивний підхід до характеристики людини, що не виключає упередженості й односторонності. Тому, для більшої вірогідності і повноти оцінки інформацію доцільно одержувати з різних і компетентних джерел.

Оцінка заслуговує більшої довіри, якщо вона представляє різні точки зору, не тільки начальника, але й інших посадових осіб чи експертів. Це дозволить зіставляти думки сторін при оцінці того, хто атестується.

Варіантів для порівняння оцінок і досягнень багато. Особливо у формах і способах візуального відображення результатів.

Висновок. Таким чином, у кадровій роботі при оцінці професійних і особистісних якостей людини найбільш слабким місцем є суб'єктивізм і упередженість в оцінці, а також якість документів, що характеризують

людину: характеристик, атестацій, рекомендацій тощо.

Складність же полягає в тому, що абсолютна більшість ознак для оцінки професійної придатності неможливо оцінити в кількісному вираженні, тому що вони відносяться до категорії кількісно не вимірюваних (здатність до аналізу, чесність, сміливість, вимогливість, врівноваженість, імідж, відданість справі і т.п.). Варто відзначити, що є такі характеристики для яких числові показники просто неприйнятні. У даному випадку ми маємо справу саме з такими ознаками. Можливість виходу з даного положення надає нам так звана «масштабна (дев'ятимірна) лінійка».

Ознаки, накладені на матрицю масштабної лінійки, створюють новий документ, названий авторами професійним стандартом.

Моделювання посади відноситься до ідеального чи уявного моделювання (на відміну від матеріального, предметного, коли йде моделювання фізичних і математичних об'єктів) і базується багато в чому на ідеалізуванні об'єкта. На наш погляд, ні на якому етапі модель не може бути втілена в абсолютно точну свою копію в силу непередбаченого впливу багатьох зовнішніх факторів.

Разом з тим необхідно підкреслити, що моделювання посади – це необхідний елемент у дослідженні, тому що тільки такий підхід дає можливість для подальшого експериментування і пошуку найбільш оптимальних структур.

Перевага моделювання в тім, що моделі одного й того ж порядку, явища можна порівнювати один з одним, знаходити шляхи усунення протиріч і удосконалювання структур. Модель служить вихідним ступенем для теоретичних пошуків, для нових думок і поглядів.

Моделювання оціночних характеристик у кадровій діяльності – це необхідний елемент у реальній оцінці стану справ у Державній прикордонній службі України. От чому їх значення зростає в умовах її реформування, з врахуванням впливу на нього як негативних, так і позитивних факторів.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

- Горбатюк П. Організація службової діяльності підрозділів кадрового забезпечення у державній прикордонній службі України. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Державне управління*. 2019. Вип. 1. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf.
- Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. Москва : Экономика, 1993. 228 с.
- Грейвон Д. младший, Карл О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. Москва : Наука, 1991. 24 с.
- Довгань В., Арзянцева Д., Захаркевич Н. Сутність та структура кадрової безпеки органів Державної прикордонної служби України. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Державне управління*. 2019. Вип. 1. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf.
- Магась Г. А. Теоретичні засади публічного управління у сфері охорони державного кордону. *Eurasian Academic Research Journal. Yerevan*. 2018. № 8 (26). С. 35–41
- Мейко О. Обґрунтування показника рівня розвитку організаційно-штатної структури органу охорони державного кордону. *Збірник наукових праць «Держава та регіони». Державне управління*. 2020. № 1 (69). С. 143-149.
- Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. 2-ге вид., доп. К., 2010. 544 с.
- Розанова В.А. Психология управления. Москва :ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”. 2002. 400 с.
- Управління персоналом в органах державної влади / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
- Шарап С. Особливості кадрового забезпечення підрозділів ДПСУ в умовах гібридної війни. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Державне управління*. 2018. Вип. 3. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/visnik_3_2018_du.pdf.

REFERENCES

- Dovhan, V., Arziantseva, D., & Zakharkevych, N. (2019). Sutnist ta struktura kadrovoi bezpeky orhaniv Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy [The essence and structure of personnel security of the State Border Guard Service of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Governance, 1*. Retrieved from https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf [in Ukrainian].
- Grachev, M. V. (1993). *Superkadry. Upravlenie personalom v mezhdunarodnoj korporacii* [Super frames. Personnel management in an international corporation]. Moskva :Ekonomika [in Ukrainian].
- Grejvon, D. J. Karl O'Dell. (1991). *Amerikanskij menedzhment na poroge HHI veka* [American management on the threshold of the XXI century]. Moskva: Nauka [in Ukrainian].
- Horbatiuk, P. (2019). Orhanizatsiia sluzhbovoi diialnosti pidrozdiliv kadrovoho zabezpechennia u derzhavni prykordonni sluzhby Ukrainy [Organization of service activities of personnel units in the state border service of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Governance, 1*. Retrieved from https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf [in Ukrainian].
- Mahas, H. A. (2018). Teoretychni zasady publicznego upravlinnia u sferi okhorony derzhavnogo kordonu [Theoretical principles of public administration in the field of state border protection]. *Eurasian Academic Research Journal. Yerevan, 8* (26), 35-41 [in Ukrainian].
- Meiko, O. (2020). Obgruntuvannia pokaznyka rivnia rozvytku orhanizatsiino-shtatnoi struktury orhanu okhorony derzhavnogo kordonu [Substantiation of the indicator of the level of development of the organizational and staffing structure of the state border guard body]. *Zbirnyk naukovykh prats «Derzhava ta rehiony». Derzhavne upravlinnia – Collection of scientific works "State and Regions". Governance, 1* (69), 143–149 [in Ukrainian].
- Orban-Lembrik, L. E. (2010). *Psihologiya upravlinnia* [Psychology of management]. 2nd ed. Kyiv [in Ukrainian].
- Rozanova, V. A. (2002). *Psihologiya upravleniya* [Management psychology]. Moskva:ZAO “Biznes-shkola “Intel-Sintez” [in Ukrainian].
- Serogin, S. M., Borodin, Ye. I., & Komarova, K. V. et al. (2019). *Upravlinnia personalom v organah derzhavnoy vladi* [Personnel management in public authorities]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
- Sharap, S. (2018). Osoblyvosti kadrovoho zabezpechennia pidrozdiliv DPSU v umovakh hibrydnoi viiny [Features of staffing units of the SBGS in a hybrid war]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Governance, 3*. Retrieved from https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/visnik_3_2018_du.pdf [in Ukrainian].

Липовська Наталія

Доктор наук з державного управління, професор
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління Національної академії
державного управління при Президенті України

Email: lna85775@gmail.com

Lipovska Nataliia

Doctor in Public Administration, Full Prof.
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public
Administration National Academy of Public
Administration under the President of Ukraine

ORCID: 0000-0002-9288-4733

Маланчій Микола

Кандидат наук з державного управління
Національна академія Державної прикордонної
служби України ім. Богдана Хмельницького

Email: malanchiy_nikolay@mail.ru

Malanchii Mykola

Ph.D. in Public Administration
National academy of State Border guard service of
Ukraine

Цитування: Липовська, Н., & Маланчій, М. (2020). Оцінювання персоналу Державної прикордонної служби України. *Аспекти публічного управління*, 8(6), 49–59. doi: 10.15421/1520105

Citation: Lipovska, N., & Malanchii, M. (2020). Otsiniuvannia personalu Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy [Evaluation of personnel of the State border service of Ukraine]. *Public administration aspects*, 8 (6), 49–59. doi: 10.15421/1520105

Стаття надійшла / Article arrived: 13.11.2020

Схвалено до друку / Accepted: 23.12.2020